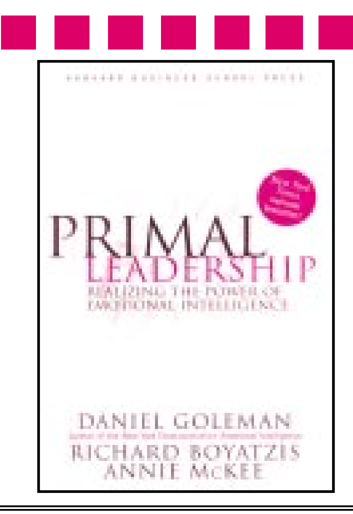
الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

يونيو
(حزيران)
2002
السنة العاشرة
العدد الحادي عشر
العدد 227

رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

القيادة الإدارية



قائد بالفطرة

الذكاء الوجداني ودوائر الفعل والتأثير

تأليف: دانيل جولمان و ريتشارد بوياتزس و آني ماكي

كيمياء التفاعل مع الآخرين

أثبتت إحدى التجارب الطبية أن ضغط دم المريض الذي يدخل غرفة استقبال الحالات الطارئة بالمستشفيات ينخفض كثيراً إذا وجد أحد الأطباء في استقباله. وأن حالة المريض تتدهور وتسوء إذا ما وصل إلى غرفة استقبال الحالات الطارئة، ولم يجد طبيباً.

التفسير العلمي لهذه الظاهرة هو أن الشعور بالاطمئنان الذي يتولد لدى المريض في الحالة الأولى يبعث داخله الأمل. أما الشعور بالقلق الذي يتولد في الحالة الثانية، عندما لا يجد طبيباً في غرفة الطوارئ فيزيد لديه الخوف ويهيئ حالته للفشل.

ذلك هو بالضبط تأثير القادة على أتباعهم.

فقد أثبتت نفس هذه التجارب الطبية أن تواجد الأطباء الكبار في غرف استقبال الحالات الطارئة يزيد قدرة فريق العمل على إنقاذ الحالات المرضية التي يستقبلونها، حتى لو لم يتدخل هؤلاء الأطباء الكبار في سير العمل. وأن هذه النتائج تنقلب بمجرد غياب الأطباء الكبار عن غرف الطوارئ.

فهناك ما يمكن أن نسميه «كيمياء الآخرين». أي أن لوجود الآخرين تأثيراً يشبه التفاعل الكيميائي. بمعنى آخر هناك من يؤدي حضورهم إلى نجاحنا أو فشلنا. كيمياء الآخرين تقودنا إلى النجاح أو الفشل. وبدون الآخرين لا وجود لفشل أو نجاح. هذا لأن النجاح والفشل يعتمدان على المقارنة بالآخرين من ناحية، ولهما مدلول نسبي من ناحية أخرى.

عدوى الجماعة

لاحظ العلماء أن عدوى الأمراض تنتقل بين بني البشر أسرع مما تنتقل بين بقية الكائنات الحية. وكما تنتقل العدوى المرضية تنتقل أيضاً الحالة المزاجية والذهنية للأفراد داخل الجماعات.

تتسبب العدوى الاجتماعية والسلوك الجمعي من ثم في تشكيل الثقافة المؤسسية والعقل الجمعي والقيم المشتركة.

فإذا ما اجتمع أكثر من فرد في مكان واحد سرى بينهم جو نفسي خاص يشبه العدوى. فهناك جو نفسي خاص يسرى داخل كل مؤسسة، ويختلف باختلاف طبيعة المكان والنشاط والأفراد. وتتأثر العدوى الجماعية بكل هذه العوامل وتؤثر فيها. فالجو النفسي السائد داخل المستشفيات يختلف عن الجو الذي يسود بين الفرق الرياضية. والعقل الجمعي الذي يسود المؤسسات الربحية يختلف عن السلوك الجمعي داخل المؤسسات الخيرية.

أنت نجم وهم كواكب ..

المزاج النفسي للقائد هو أهم محددات الجو النفسي العام داخل أي منظمة. فإذا مال مزاج القائد إلى العنف وركز على رؤية السلبيات ومعاقبة المخطئين، مال جو بيئة العمل مباشرة إلى السلبية. وإذا مال القائد إلى التسامح وركز على الإيجابيات ومكافأة المجدين، فإن الإيجابية تسود وتسيطر تلقائيا على بيئة العمل.

يصف الشعراء القادة بالنجوم والاتباع بالكواكب، وليس ذلك من قبيل المبالغة والمجاز البلاغي. فقد اكتشف العلماء أن تأثير القادة على الأتباع يشبه تأثير الشمس على الكواكب التي تدور حولها. فكلما كبر قدر القائد لدى أتباعه عظم تأثيره عليهم، تماماً مثلما يؤثر النجم الأكبر على الكواكب الأصغر، فيجذبها إلى مداره ويحدد مدارها وسرعتها واتجاه حركتها في الفضاء.

فلماذا يتمتع القادة بهذا التأثير الفلكي على أتباعهم؟

التأثير الخطي والتأثير المجالي:

إذا درسنا التأثيرات الكيميائية للناس وتفاعلهم مع الآخرين، فسنجد نوعين من التأثير:

تأثير خطي مغلق

وهو تأثير ضعيف يسري من الفرد إلى من يجاوره مباشرة. وهذا التأثير المحدود يتمتع به كل الأفراد العاديين. فهو التأثير الذي يسري من الأب إلى أبنه ولا يتعداه إلى أبناء الجيران. فتأثير الأب في ابنه عظيم، دون أن يكون لهذا الأب تأثير على رئيسه أو زملائه في العمل مثلاً. فهذا التأثير يسري كالخط المستقيم في اتجاه واحد من القائد إلى التابع.

تأثير مجالي دائري:

وهو تأثير قوي ويسري في مجال كامل وشامل يشبه الدائرة. وهذا التأثير لا يتمتع به سوى القادة. فتأثير القائد في كل من حوله يشبه تأثير الأب على ابنه ولكنه يصنع حوله ما يشبه المجال المغناطيسي الذي يجذب مزيدا من الأتباع ويؤثر فيهم كلهم، بغض النظر عن مواقعهم وعلاقتهم بالقائد. (أنظر الرسم ص 3)

مجالي الذكاء الوجداني القيادي:

يمكن لأي إنسان أن يصبح قائداً إذا ما شحذ ذكاءه الوجداني في المجالين التاليين :

1. مجال الذات: ويشمل :

✲ **الوعي بالذات:** أي القدرة على قراءة الذات وتفسير بواعثها ودوافعها وتقييمها.

✲ **إدارة الذات:** أي السيطرة على الذات واكتساب الثقة بالنفس، وتحديد أهداف واضحة للإنجاز.

2. مجال الجماعات: ويشمل :

✲ **الوعي الاجتماعي:** أي القدرة على الإحساس بالآخرين واستشعار احتياجاتهم وتفهم هذه الاحتياجات.

✲ **إدارة العلاقات:** أي القدرة على حشد الأتباع وتوجيههم وحفزهم وإدارة الروابط بينهم.

الفرق بين القادة والمديرين، هو أن المديرين يركزون فقط على إدارة الذات وإدارة العلاقات دون الوعي بالذات أو بالجماعات.

الوجدان المنفصل والوجدان المتصل

يتمتع القادة وحدهم بتأثير المجال الدائري على من حولهم بينما يسير تأثير الأتباع في خط مغلق ومقطوع، أي أنه غير ممتد أو متواصل. ولكن يمكن وصف وجدان القائد بالخط الدائري المستمر والمتصل. فكل ما يفعله القائد يكون محل ملاحظة الأتباع، في حين يعي

المؤلف

دانييل جولمان

مدير منتدى «الذكاء الوجداني بالمؤسسات»، بجامعة (راتجر).

ريتشارد بوياتزيس

مدير منتدى «الذكاء الوجداني بالمؤسسات»، بجامعة (راتجر).

آني ماكي

تعمل بجامعة بنسلفانيا كمستشارة لمادة قيادة المنظمات.

Author:	**Daniel Goleman; Richard Boyatzis; Annie McKee.**
Title:	**PRIMAL LEADERSHIP; Realizing the Power of Emotional Intelligence.**
Publisher:	**HBS press, 2002**
ISBN:	**1-57851-486-X**
Pages:	**306**

القادة أن لكل ما يصدر عنهم أثر دائما على الأتباع. على العكس من الأفراد العاديين الذين لا يدركون ولا يهتمون بتأثير سلوكهم على من حولهم. وهكذا يتصرف الإنسان العادي كما لو كان وجدانه منفصلاً عمن يحيطون به.

فالقادة يقدرون على التواصل الوجداني مع الآخرين وجذبهم إلى مجال تأثيرهم. أما الأتباع فلا يقدرون إلا على التعلق بخيوط التأثير الخطي مع من يجاورونهم مباشرة.

الأسلوب الأمثل للقيادة

يعي القادة تأثيرهم على الأتباع لأنهم يتميزون بذكاء وجداني شامل. وهم يمارسون نفوذهم في إطار الدوائر التي تشكل مجالاتهم ومحاور جذبهم، فيدفعون الأتباع إلى إنجاز ما يرونه صالحاً للجماعة. وهنا نجد نوعين من القادة: قائد سلبي يقود بالترهيب قبل الترغيب، وقائد إيجابي يقود بالترغيب قبل الترهيب.

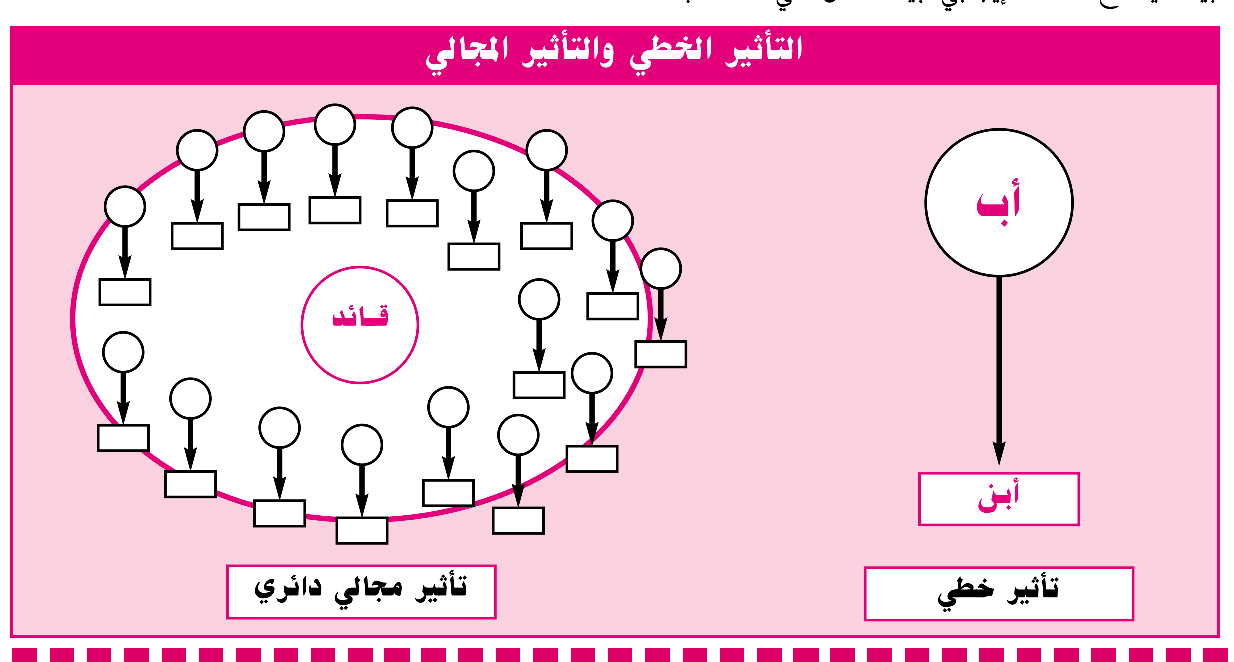
يصلح القائد السلبي لإدارة الأزمات في المؤسسات المغلقة التي لا تعتمد على الابتكار. ويصلح القائد الإيجابي للمؤسسات التي تقوم على الابتكار وتسعى للنمو في الأجل الطويل.

ينجح القائد السلبي مع الموظفين المحترفين والقادرين على السيطرة على انفعالاتهم الشخصية ومن يشعرون بضخامة التحديات التي تواجههم، مثلما يحدث في حالات الكوارث والأزمات. ولا يستطيع العمل مع أتباع غير ناضجين ممن يتمتعون بحساسية شخصية عالية. ففريق العمل الذي يقوده (بل جيتس) وهو قائد ترهيبي، يتكون من مهندسين ناضجين يركزون على الاعتبارات العملية لا على الاعتبارات الشخصية. فالقائد السلبي يصلح لبيئة العمل الصناعية لا الخدمية. وهي بيئة تحتاج للتركيز على النتائج السريعة قصيرة الأجل، أكثر مما تعتمد على النتائج المعنوية طويلة الأجل.

بينما يصلح القائد الإيجابي لبيئة العمل التي لا تتطلب درجة عالية من الاحتراف، مثل القطاعات الخدمية. فهذه البيئات تركز على نتائج الأجل الطويل وتعمل على تدريب وتأهيل كوادر من الصفر تربطها بالعملاء والرؤساء علاقات راسخة. أي أن القائد الإيجابي يتألق في بيئة العمل الاجتماعية التي تسودها العلاقات الشخصية، بينما يتألق القائد العنيف في بيئة العمل الرسمية التي لا تحفل بالعلاقات والمشاعر الشخصية.

قياس الذكاء الوجداني:

- هناك معايير واضحة لقياس معامل الذكاء الوجداني EQ يتم على أساسها قياس درجة الذكاء الوجداني لكل شخص، قائدا كان أم تابعاً. فمن الضروري وجود مرجعية موحدة وواضحة لقياس الذكاء الوجداني.
- تعتمد هذه المعايير والقياسات على أعمال ومنجزات بشرية حقيقية، فلا تغرق في المثالية وتظل قريبة من الواقع. فمن غير المنطقي أن تطلب من الإنسان أن يؤدي عملا أو يحقق إنجازا أو يفكر بطريقة تتجاوز طاقته الوجدانية وإدراكه العاطفي.
- يمكن اتخاذ أعمال ومنجزات القادة والزعماء الذين غيروا التاريخ قدوة وأمثلة تحتذى، إذا اعتبرنا المنجزات العظيمة ممكنات كامنة، يمكن للشخص العادي أن يحققها إذا استخدم ذكاءه الوجداني وقدراته البشرية إلى أقصى حد.
- طبقاً لهذا المنهج تقاس درجة الذكاء الوجداني للقائد - الذي عرفه التاريخ - بنسبة 100٪. بحيث تعتبر تلك الدرجة هي الحد الأقصى الذي تقاس على أساسه بعد ذلك أعمال وإنجازات الشخص العادي وتقارن بها.



أين يذهب الفرق بين ذكاء القائد وذكاء التابع؟

إذا اعتبرنا درجة الذكاء الوجداني للقائد الواقعي 100٪ وقمنا بمقارنة ذلك بدرجة الذكاء الوجداني للشخص العادي، سنجد ما يلي :

- ما ينجزه الشخص العادي طوال حياته لا يزيد عن 10٪ فقط في المتوسط، إذا ما قورن بما ينجزه القائد الواقعي.
- هناك فرق شاسع بين الذكاء الوجداني للقادة وإنجازاتهم الشخصية (100٪) والذكاء الوجداني للأشخاص العاديين وإنجازاتهم الشخصية (10٪).
- هذا الفرق الشاسع والبون الواسع يعني أن الشخص العادي يهدر 90٪ من طاقاته الوجدانية. أي أنه يعيش ويموت دون أن يستخدم قدراته الكامنة، وذلك مقارنة بغيره من القادة الذين حققوا إنجازات واقعية. وهذا يعني أنه بمقدور كل منا أن ينجز تسعة أضعاف قدراته الحالية. فإذا اكتفيت بما أنجزته ولم تدرك أنه لا يتجاوز 10٪ من قدراتك الكامنة، فأنت تابع. أما إذا أحسست بأن قدراتك تفوق تسعة أضعاف ما أنجزت بالفعل، وسعيت إلى إطلاق هذه القوى المضاعفة من عقالها، فستكون قائدا.

أنت قائد رغم أنفك:

يضطر رجال الأعمال إلى قيادة موظفيهم بحكم سلطة الملكية. وقد تبين أن معظم ما يتعلمه رجل الأعمال من علوم اقتصادية ومالية وإدارية سرعان ما يطويه النسيان نتيجة تداخل الأعمال وتقسيم المهام وتوزيعها على مديري الفروع والأقسام. أما المهارة الوحيدة التي تبقى تحت سيطرة رجل الأعمال فهي الطاقة الوجدانية الكامنة. فإذا انتقلنا إلى التعليم الرسمي لرجل الأعمال سنجده يعمل على النقيض من ذلك، فهو يكسبه كل المهارات التي لن يحتاج إليها في الأجل الطويل، ويهمل المهارة الوحيدة التي سيحتاجها طول حياته : القيادة. أي تركز المعاهد الأكاديمية على تدريس كل ما سيكون مصيره النسيان، وتهمل الطاقات الوجدانية والعادات السلوكية التي لا يمكن للإنسان أن ينساها حتى لو أراد.

التحول من تابع إلى قائد:

كل شيء يبدأ من رغبتك العارمة في التغيير. تغيير نفسك وتغيير من حولك وتغيير عالمك. فإذا كنت تشعر بشيء يستفزك ويتحفز داخلك كلما قرأت أو سمعت أخبار العالم، وتجد نفسك تتخذ موقفا تلقائيا وفطريا دون قصد منك، فتلك هي بذور الرغبة الدافعة للانتقال من وجدان التابع إلى وجدان القائد. هذه النقلة الوجدانية في رغباتك هي المسئولة عن انتقال الإنسان من العصر الحجري وعصور الظلام إلى عصور النهضة والحضارات الراقية. وهي نتاج تلاقي وتلاقح الطموح مع الذكاء الوجداني. وهي تبدأ أولاً بقيادة الذات لتصل إلى قيادة الجماعات. وقد ذكرنا أولا تغيير الذات ثم الآخرين ثم تغيير العالم، لأن كل تغيير دائم وحقيقي ومستمر يبدأ أولا بقيادة الذات، ثم يتحرك لقيادة الجماعات.

خطوات التحول الوجداني:

يمكننا تفصيل النقلة الوجدانية من عقلية التابع إلى عقلية القائد بالخطوات التالية :

(1) رفض الوضع الحالي:

سواء كان وضعك الشخصي داخل شركتك أو بين أصدقائك، أو وضعك العام في المجتمع. وقد يكون الوضع الذي يشعرك بعدم الرضا هو وضع وطنك بين الدول الأخرى. وكلما اتسع نطاق الوضع الذي يسبب لك الإحساس بعدم الرضا زادت مشقة المهمة الملقاة على عاتقك، وزادت بالتالي فرص تنصلك من مهمة التغيير. ولكن ذلك كله يتوقف على قوة وعنف الألم الذي يسببه

وجدان القائد هو علامة الضرب : X

يكمن سر الإنجازات التاريخية التي يحققها القادة فتدخلهم التاريخ في أنهم لا يفعلون أي شيء بمفردهم، ويفعلون كل شيء من خلال الآخرين. وهم يكرسون ذكاءهم الوجداني في الوصول بقوة أتباعهم إلى ما يعادل حاصل ضرب قواهم الفردية منفصلة.

أما الأتباع فليس لهم من حول ولا قوة دون قائد يجمع شملهم وينسق جهودهم. فهم لا يستطيعون حتى الوصول إلى حاصل جمع قواهم. يحشد القائد جهود أتباعه ويستنفرها ويوجهها في سبيل تحقيق غايات معينة ومحددة، لا يبلغونها أبدا بدونه. بل إن أكثر الأتباع لا يعلمون بوجود هذه الغايات لو لم يشر القائد إليها.

ويعتمد كل هذا على الذكاء الوجداني للقائد - الذي يختلف عن الذكاء الوجداني للتابع. فالذكاء الوجداني للقائد يساوي علامة الضرب التي تضاعف جهود الأتباع. أما البذل الوجداني للأتباع بدون قائد فيفتقر حتى لعلامة (+) جمع هذه الجهود.

لك عدم الرضا. إذ يعتبر عدم الرضا عن الوضع الحالي بمثابة اكتشاف داخلي للقائد، يدرك معه أن بداخله ذاتاً كامنة أفضل وأقوى من الذات الحالية والظاهرة أمامه.

(2) رؤية الوضع المرغوب:

لدى كل قائد رؤية واضحة عن وضع جديد يحلم بتحقيقه. تحدد قوة هذه الرؤية قدرة القائد على الاستمرار وعلى إقناع من حوله بالانضمام له والمشاركة في تحقيق حلمه. الرؤية هي أهم ما يميز القائد عن التابع. فالتابع قد يشعر مثل القائد بعدم الرضا عن الوضع الحالي، ويرغب مثله في تغيير هذا الوضع. ولكن القائد وحده هو الذي يملك رؤية قوية عن الوضع الجديد الذي يسعى إليه. أما التابع فلا يملك هذه الرؤية. بل إن سر احترام التابع للقائد، إنما يكمن في إيمانه بقدرة القائد على توضيح الرؤية التي يمتلكها عن الوضع الجديد. ويدرك التابع تماماً أنه لا يستطيع أن يوضح الرؤية بطريقة أفضل مما يفعل القائد.

(3) تقدير الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب:

يمتلك القائد تقديراً واقعيا لحجم الفجوة التي تفصله عن تحقيق حلمه. فأولى الخطوات التي تنتقل بالقائد من الحلم إلى الواقع هي إدراك المسافة القائمة بين الوضع المرفوض والوضع المطلوب، وتقدير حجم الجهد والموارد المطلوبة للوصول إلى هذا الوضع.

(4) الإيمان بالقدرة على سد الفجوة:

إذا اعتقد القائد أنه لن يستطيع التغلب على الفجوة الكامنة بين الوضع الحالي والوضع الجديد، فإنه يتحول إلى تابع ويبحث عن قائد جديد يقوده لسد الفجوة. فهناك أتباع يحترمون القائد ولكنهم يكتفون بذلك ولا يتبعونه. لأن احترام القائد ينبع من قناعة التابع بأن القائد يمتلك رؤية واضحة للفجوة القائمة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب. ولكن إتباع القائد والإذعان له ينبع من قناعة التابعين بأنه يدرك حجم الفجوة ويعرف أيضا كيف يتغلب عليها.

وبالوصول إلى الخطوة الرابعة تتم النقلة الوجدانية من عقلية التابع إلى عقلية القائد. ومنها تبدأ رحلة القائد من الحلم إلى الحقيقة ومن النظرية إلى الممارسة.

جوهر القدرات القيادية:

إذا أمكننا تلخيص القدرات القيادية في جوهر وحيد وأكيد فسنقول إنها :





رؤية النظام الوجداني في الفوضى

أهم ما يميز القائد هو إدراكه القوي للنظام الكامن وراء أي فوضى. فإمكانات الذكاء الوجداني للقائد تفوق الذكاء العقلاني الذي يفسر الظواهر العينية القابلة للقياس الكمي. الذكاء الوجداني يتعامل مع المعنوي والوجداني وغير الملموس وغير المحسوس.

القائد يعتبر الوضع الذي يسعى لتغييره فوضى لها تفسيرها. ويستطيع أن ينفذ ببصيرته إلى الأسباب الكامنة وراء هذه الفوضى ويشرحها كالجراح ويشرع في معالجتها وتذليلها. ويأتي نجاحه مؤكدا للافتراضات التي وضعها مسبقا عن طريقة عمل نظام الفوضى الذي يريد تغييره.

هذا يفسر قوة النقلة الوجدانية التي تحدث للقائد. فهو يرى العالم أو المجال الذي يقوده بنظرة تختلف بشكل كيفي عن التابعين. ولكن هذا الاختلاف لا يعكس تعارضا أو تنافرا بين وجهة نظر التابع ووجهة نظر القائد. إذ أن وجهة نظر القائد تكون أكثر عمقاً وصدقاً.

خطوات النقلة العملية للقائد:

كما ينتقل القائد وجدانياً من التبعية إلى الريادة والقيادة، فإنه ينتقل عملياً أيضاً حينما يشرع في ممارسة القيادة على مستوى الواقع. وذلك وفق الخطوات التالية :

تحديد المستهدفات والتركيز عليها:

أي تحديد الغايات التي يعتبرها القائد مراحل تدريجية في طريق الوصول إلى الوضع المرغوب. فهو يطرح عن نفسه الانشغال بأهداف أو غايات جانبية ويقلع عن إضاعة وقته أو هدر موارده فيما لا يخدم هذه المستهدفات أو فيما لا يصب فيها. بل إنه يعود لا يرى سوى أهدافه وحلمه الكبير. ثم يقوم بغربلة أعماله كما يلي :

- ❊ فصل ما يريد أن يفعله عما يفعله.
- ❊ فصل ما يستطيع أن يفعله عما يريد أن يفعله.
- ❊ فصل ما يجب فعله عما يستطيع أن يفعله.
- ❊ التركيز على ما يجب فعله. (أنظر الرسم اسفل الصفحة 5)

يلاحظ أن دائرة المستهدفات تتداخل في البداية ثم تصل إلى دائرة كاملة ومستقلة ومزاحة عن المركز السابق، لدى القائد. أما دائرة المستهدفات لدى الأشخاص العاديين من الأتباع فتتداخل فقط وتحتوي بعضها بعضاً، وتحدد بعضها بعضاً فتنحصر داخل نفس المحيط وتصل إلى أقل اتساع ممكن. كما هو موضح بالرسم ص5 :

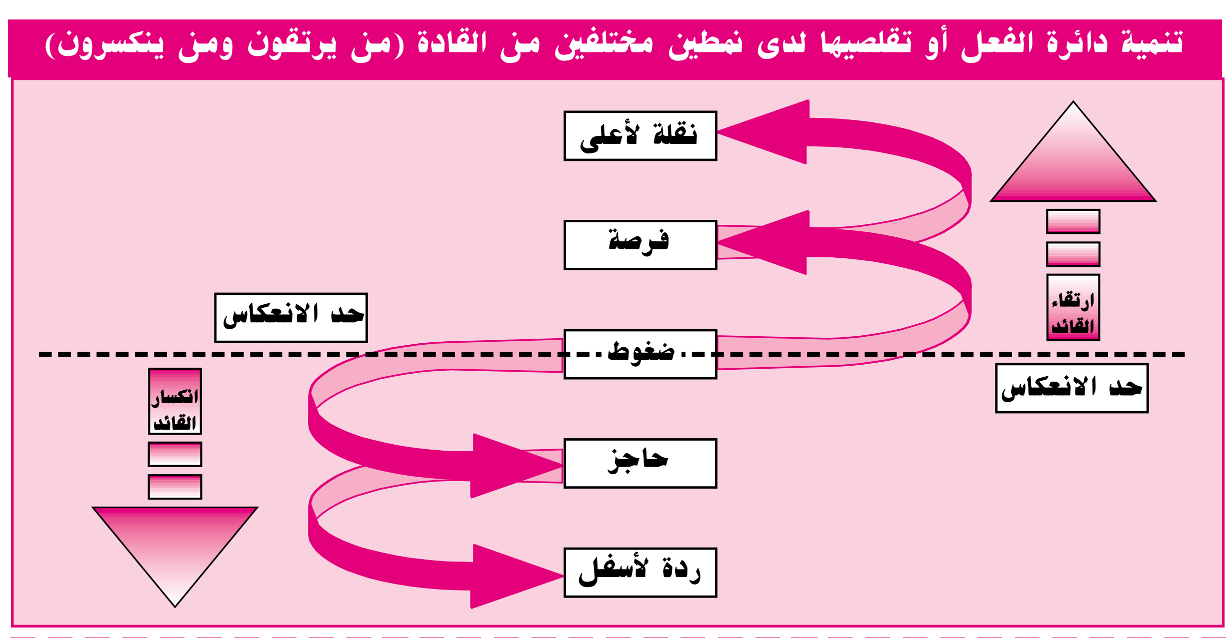
تنمية دائرة القدرة:

بعد أن يحدد القائد المستهدفات التي يجب أن يركز عليها، دون غيرها، يدرك أنه لا يستطيع فعلها وحده، فيلجأ إلى حشد جهود الأتباع. ولا يستطيع أي قائد أن يجمع حوله الأتباع قبل أن يفهم ويدرك المستهدفات. فإدراك المستهدفات هو الذي يؤدي بالقائد إلى إدراك حجم المهمة المطلوب إنجازها، وأن هذه المهمة تستدعي مساهمات من الآخرين الذين يشاركونه بعض خطوات النقلة الوجدانية السابقة. وفي هذه الخطوة العملية يأتي دور الخصال القيادية العملية التالية.

الخصال القيادية العملية الثلاث:

الخصال القيادية هي حزمة من القدرات الشخصية والمهارات الاتصالية التي تمكن صاحبها من :

- ❊ حشد الأتباع : القدرة على الإقناع وبلورة الرؤية وتفسيرها للآخرين واجتذابهم إليها.
- ❊ استنفار الطاقات : حفز الأفراد على الوصول إلى



مستويات من الإنجاز تفوق إمكاناتهم الفردية.

☼ توجيه الجهود: التنسيق بين الإنجازات الفردية للأفراد بحيث تصب في جهد متكامل يؤدي إلى هدف محدد.

والقائد الحق هو من يمتلك الخصال الثلاث كاملة. فإذا أمتلك شخص ما خصلتين فقط دون الثالثة فهو لا يصلح لأن يكون قائداً كاملاً، بل يصلح لأن يكون:

☼ **مديراً،** إذا ما تمتع بخصلتي: استنفار الطاقات وتوجيه الجهود فقط.

☼ **مشرفاً،** إذا ما تمتع بخصلة توجيه الجهود فقط.

☼ **معلماً،** إذا ما تمتع بخصلتي حشد الأتباع واستنفار الطاقات فقط.

تنمية دائرة الفعل:

عندما يشرع القائد في رحلته إلى الوضع المرغوب جاذبا وراءه أتباعه، فإنه يعبر بهم بين المستهدفات واحدا تلو الآخر. وكلما تجاوز أحد المستهدفات اتسع أفقه وانفرج عن مستهدف جديد، وهذا يؤدي إلى مواصلة التقدم إلى الأمام لتجاوز كل المستهدفات. وبهذا تتسع دائرة الفعل بشكل تدريجي، وتصبح في كل خطوة أكبر وأعمق مما كانت عليه في البداية. وتستدعي عملية اتساع دائرة الفعل بهذا الشكل مزيدا من تنمية دائرة القدرة بتجنيد الأتباع. كما تستدعي تحسين وتطوير الرؤية والانتقال إلى مستوى أعلى من النقلة الوجدانية المبدئية.

تفرض هذه الخطوة على القائد معظم الضغوط التي يصادفها خلال رحلته العملية. وكلما زادت الضغوط واستحكمت، ينقسم القادة إلى نمطين:

☼ **نمط يزداد تراخيا واستسلاما.** وهو من تضيق لديه دائرة الفعل وتتقلص.

☼ **نمط يزداد قوة وصلابة.** وهو من تتسع لديه دائرة الفعل وتنفرج.

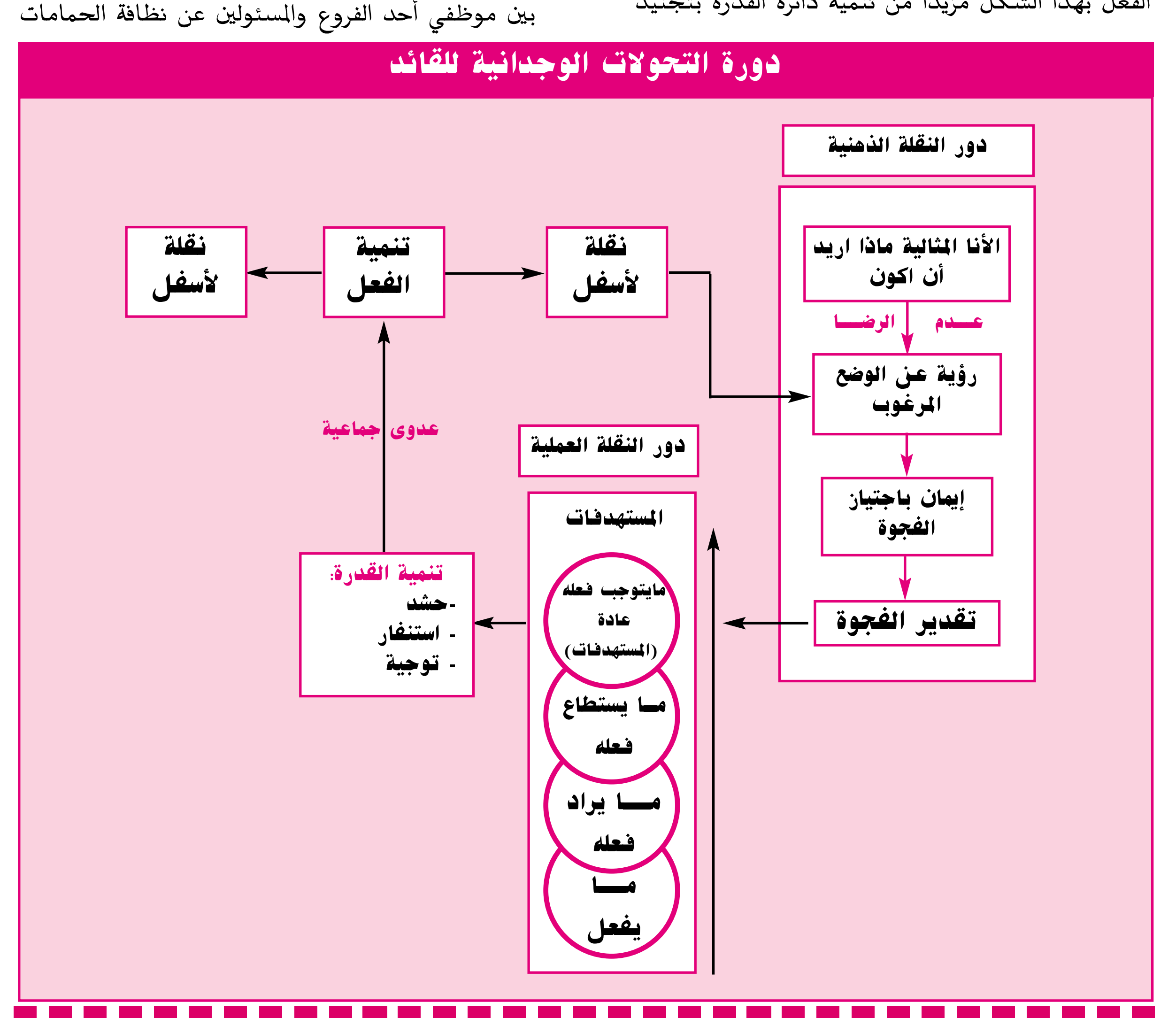
ويرتد النمط الأول إلى نقلة وجدانية عكسية (ردة) ليصبح تابعاً. بينما يتسامى النمط الثاني إلى نقلة وجدانية أرقى من التي بدأ منها.

وما يميز بين هذين النمطين من القادة هو قدرة كل منهما على رؤية النظام الكامن في الفوضى.

حالات وتطبيقات

القائد مسئول عن بلورة رؤية واضحة للغاية الأساسية للمؤسسة، وكذلك للأهداف الأساسية لكل موقع:

اكتشف مدير عام أحد البنوك الكبرى وجود علاقة سلبية بين موظفي أحد الفروع والمسئولين عن نظافة الحمامات



في الفرع. انتقل إلى فرع البنك المذكور متخفياً في شخصية عامل نظافة يبحث عن عمل في تنظيف الحمامات. واستمع مع مسئولي النظافة إلى محاضرة لمدير القسم وهو يلقن مسئولي النظافة جوهر توصيفهم الوظيفي وهو: المحافظة على نظافة الحمامات من إهمال الموظفين.

وهنا فهم المدير العام سر صراع مسئولي النظافة والموظفين، فما كان منه إلا أن عاد إلى مكتبه واستدعى مدير قسم النظافة إلى مكتبه، وأعاد صياغة التوصيف الوظيفي لمسئولي النظافة على النحو التالي: تنظيف الحمامات بما يكفل راحة الموظفين، وليس راحة مسئولي النظافة من ممارسة مهمتهم اليومية.

القائد يفوق من يقودهم في الذكاء الوجداني فقط وليس بالضرورة في الذكاء العلمي:

عندما تولى (لو جيرستنر) منصب رئيس مجلس إدارة (آي بي إم) عام 1993 لم تكن لديه خبرة سابقة في صناعة الكمبيوتر. فلم يحاول فرض كلمته على المهندسين العاملين بالشركة اعتماداً على منصبه، بل أحاط نفسه بأكثرهم خبرة، وبدأ يطلق أيديهم في إدارة الشركة واعتمد أسلوب الإدارة على المكشوف واكتفى بتنسيق الجهود ومتابعة الإنجازات دون التدخل في الأمور الفنية.

طور نفسك أولاً، قبل أن تطالب الآخرين بالتطوير:

عندما تسلم «جاك ويلش» قيادة شركة (جنرال إليكتريك) اعتمد الأسلوب السلبي في القيادة والذي يقوم على الترهيب لا الترغيب. فكان دائم العصبية والانفعال، لدرجة أخافت الموظفين ودفعتهم إلى العمل.

ولكن عندما تغيرت ظروف الشركة وقرر أن يغير إستراتيجيتها من مجرد النجاة إلى النمو والتطوير طويل الأجل وجد أن أسلوبه القيادي لم يعد يصلح للرؤية الجديدة التي يريدها. فغير أسلوبه في القيادة قبل أن يطالب موظفيه بتغيير أسلوبهم في العمل، واستعان بأحد المحللين النفسانيين.

وبعد عدة جلسات واستقصاءات ظهرت أسباب عصبيته. فقد اعتاد أن يعمل لساعات طويلة، لأنه كان يشرف على كل شيء ويتابع كل شيء بنفسه، متحملا كل المسئوليات ومتحملا معها كل الضغوط. فقام بتفويض جزء كبير من مهامه إلى مساعديه، ولم يعد يسمح لنفسه بالعمل أكثر من 7 ساعات يومياً.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 - عمـــان
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء
لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت
السعودية - شركةمصادر ت: 6504053 - 6521147- جدة
السعودية - شركة مصادر ت 4749929 - 4749887- الرياض
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت:2977111 ف: 2977110- دبي



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.